

Tout ce que vous avez voulu savoir sur ACE

#3

- J'ai le plaisir d'introduire cette 3ème édition de la newsletter ACE France et j'en profite pour **saluer et remercier** l'ensemble des équipes opérationnelles formées en CRC ainsi que les chefs de projet ACE de l'équipe Efficacité & Qualité France qui œuvrent jour après jour depuis plus d'un an pour déployer le Lean management auprès des collaborateurs et managers dans une **dynamique collaborative** au service de **nos clients et partenaires** !
- Vous pouvez être **fiers du chemin parcouru** et je compte sur chacun d'entre vous comme **ambassadeur de la démarche** pour les prochaines équipes qui seront accompagnées dès la rentrée prochaine... **bientôt le cap des 30 équipes** réparties sur quasiment l'ensemble des bassins d'emploi de PFF !
- D'ici là je vous souhaite une belle trêve estivale, et à très vite sur **le chemin de l'amélioration continue** !

Céline Ansquer, ACE Leader France



24 managers et leurs équipes dans la dynamique

Le 7 juillet 2016 s'est déroulée à Mérignac la première journée de

« **la communauté des managers ACE** »

Celle-ci avait pour vocation de réunir l'ensemble des managers ayant bénéficiés de la dynamique ACE et ainsi de créer du lien au travers de différents ateliers : retour d'expériences, mise en place de résolution de problèmes, visite d'équipes, dispositif de continuité...

La note de satisfaction donnée par les managers pour cette journée est de 8,54 / 10 et le NPS* (Net Promoter Score) est de 64%

Gageons que cette journée n'est que la première d'une longue série !

* Le Net Promoter Score évalue la recommandation d'un client à un produit, service...

LA DEFENSE
Stéphane BENEDETTO RVO

NANTES
Anthony NEAU Octroi

MERIGNAC
Sylvie BOUYRIE CSO*
Bernadette GAUDY CSO
Marie Hélène MARCHANDIN CSO
Corinne TEXIER RCI Octroi**
Muriel VACHER RCI Octroi
Michel BAILLET RCI Octroi
Valérie ORNECQ Contentieux
Christine MASSON Particulier
Véronique ALFONSO R. Amiable
Audrey HUSTACHE Contentieux

LILLE
Mehdi ZEMOUCI Particulier
Kim PHAM Particulier
Bruno CIRAUDO R. Amiable

LEVALLOIS
Gaelle SANLAVILLE SCO***

NOISY LE GRAND
Frédéric POUPA RVO****

LYON
Bouchra MOUFID Particulier
Nathalie CANDEL Particulier

BORDEAUX
Eric BERNACHON Contentieux
Amaury DURAND Contentieux
Gregory ULYSSE Contentieux
Sylvie MONTEIL Particulier

MARSEILLE
Sofia SAMADI Particulier

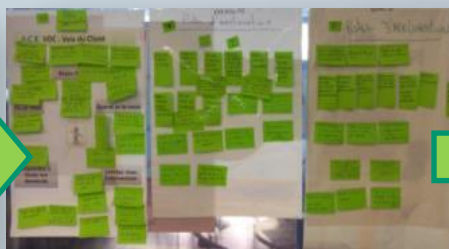
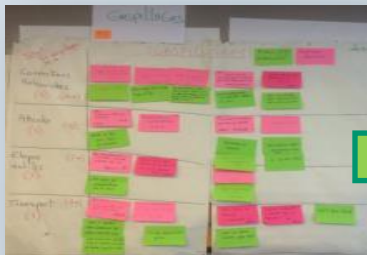
* CSO : Centre de Support Opérationnel
** RCI : Regroupement de Crédit Intermédié
*** SCO : Service Consommateur
**** RVO : Relation Vendeur Octroi

Au sein du Recouvrement Judiciaire, l'équipe d'Éric BERNACHON anime un portefeuille d'huissiers chargés de recouvrer à l'amiable des créances non titrées.

1. Améliorer le taux d'encaissement
2. Réduire le **stock des dossiers inactifs**
3. Améliorer la **satisfaction clients**

- **Améliorer** la qualité des échanges de données avec les huissiers
- **Développer** les **animations**
- Augmenter le **taux d'activation**

Tout à commencé à l'atelier : nous sommes partis des attentes de nos clients et de constats opérationnels. Nous avons identifié 117 pistes d'améliorations répondant à leurs attentes que nous avons structurées en plan d'action.



Comment nous nous sommes organisés

Mise en place d'un
« mur » de la
performance

Lancement d'un rituel : le
brief quotidien équipe

Traitement des problèmes
par la réalisation de PDCA *
et de Standard



La synthèse des résultats ...

Efficacité : Stock de
dossiers inactifs
Hors délai > 3 mois
-40%

Performance :
encaissement
mensuel sur encours
confié +4%

Performance : sommes
encaissées dans le mois
+7%

Qualité : voix
du client 8,8

Efficacité : taux
d'activation du mois
+18%

Vision du manager sur l'utilisation de la méthode

Cette méthode permet l'appropriation des
sujets par l'ensemble de l'équipe. C'est une
méthode très « pratico pratique »



Cette méthode donne du sens aux solutions qui
vont être appliquées par l'équipe

Verbatims de l'équipe

C'est l'occasion
d'échanger entre
collaborateurs et
d'apprendre les uns des
autres

Des solutions
applicables de suite

La recherche des
solutions par et pour
les opérationnels



Le partage des bonnes
pratiques avec l'équipe

Mise en place des
briefs par les
membres de l'équipe

Une méthode qui permet
de mieux structurer et
diriger nos idées vers un
objectif précis

L'équipe numéro 5 du CSO Mérignac gère une quinzaine d'activités, réparties en 2 grandes familles **Règlement Clients** et **Après-Vente**

1. Maintenir les **délais clients** et la **qualité**
2. **Accompagner** le manager pour trouver les bons leviers de **pilotage**
3. Intégrer de **nouvelles activités**

- **Stock à zéro** sur les activités à J
- Augmentation de 1 point de la **satisfaction client** (9,7/10)
- 33 PDCA détectés dont 26 résolus

Ce qui a changé depuis le début de l'accompagnement

Paroles de Bernadette Gaudy Responsable de l'équipe

« Le LEAN a contribué à la **cohésion** d'équipe. Le visuel, les points réguliers ont permis une communication et ont relancé la **solidarité**. Nous travaillons désormais en **EQUIPE**, nous traitons les problèmes en **EQUIPE** et nous gérons nos activités en **EQUIPE**. »

« J'ai une meilleure compréhension de ce qui se passe pour piloter mon équipe »



« Anticiper c'est mieux que subir »

Le **pilotage quotidien de 15 activités** et l'objectif fixé ont permis de réussir chaque jour la production.
Comment : en mettant en place une animation dès 9h pour lancer la journée et une animation à 13h30 si besoin pour ajuster le traitement des activités par le « qui fait quoi ».
Mais aussi en favorisant la formation par l'écriture de standards ce qui a permis de lisser les charges de travail et de moins subir les gros flux entrants.



« Les mesures régulières de satisfaction client me permettent de savoir si les plans d'actions vont dans le **sens de ses attentes** »



Paroles de l'équipe

Qu'avez-vous trouvé intéressant dans le projet ?

- Pouvoir **se réunir tous les jours** et parler de **ce qui va ou ne va pas** : la mise à plat des problèmes
- Les formations avec écriture de standards ont permis **d'alléger** le traitement des activités
- La **visibilité** pour tout le monde du travail du groupe
- La **gestion du pilotage** est mieux gérée
- La **connexion** entre collègues et manager
- Je **conseille** à toute la société de faire un projet LEAN

« J'ai maintenant une équipe en totale cohésion, qui a appris des autres »



le SCO répond aux réclamations des clients de la ligne Immobilier et de la ligne consommation.

Il intervient après du SAV, du SAV expert et avant la médiation

1. Ne pas dépasser 25% de taux de réitération (54% avant projet)
2. Réduire les délais de suivi (conso 55 jours, immo 10 jours avant projet)
3. Baisser les stocks de réclamations clients (conso : 40 dossiers > à 30 jours)

- Réitération inférieure à 25%
- Conso : 30 jours de délai de suivi
- Immo : 8 jours de délai de suivi
- Stocks conso : 3 dossiers > à 30 jours

Dans le but d'améliorer la **satisfaction client** et de **valoriser** le travail des collaborateurs par leur montée en compétence, l'équipe a adopté une des principales techniques du Lean : **LE FLUX TIRÉ**

Comment ça marche ?

« Le **pilote Flux** » détermine chaque matin la stratégie de la journée et les actions à mener sur le stock de réclamations à traiter selon un ensemble de critères déterminés (délais anciens, urgences ou affaires sensibles, absences de collaborateurs, augmentation du flux dû à des campagnes de communication ou à des dysfonctionnements).

Cela permet de chiffrer et de définir 1 objectif quotidien d'équipe.

Le pilote anime et fait un point à mi-parcours (demi-journée, fin de journée).

Ce point d'étape permet de voir l'écart entre l'objectif attendu : si écart → **réflexion commune** sur la stratégie à adopter.

La matinée est destinée à traiter les réclamations les plus simples de façon à donner des réponses à un maximum de clients.

L'après-midi est destinée à traiter :

- Le bac bleu (réclamations complexes ou chronophages)
- Le bac rouge (ex : les cas jamais rencontrés et nécessitant une action de formation)



STRATEGIE DE LA JOURNEE						
	11H	ECART	RESOLUTION DE PB	12H	ECART	RESOLUTION DE PB
OBU REponses CLIENTS						

STRATEGIE DE L'APRES-MIDI	
1-	GESTION DES SURVIS
2-	RELANCE
3-	TRAITEMENT DES BACS BLEUS

La parole à Rachelle Sultan : Conseillère experte au SCO et Pilote du Flux tiré

« Le Flux tiré permet de **diminuer** et de **maîtriser** le stock de façon régulière et organisée.

Il contribue à améliorer la **montée en compétences** et la performance de tous les acteurs par la résolution certaine des difficultés et non de leur contournement.

Dans une équipe, c'est la **somme des compétences et du savoir-faire de chacun** ».

L'équipe du SCO, de gauche à droite:

Ingrid TESSIER, Gaëlle SANLAVILLE (manager),
Sandrine DA SILVA, Audrey CURIEN, Lucie SEHA-MABIN,
Rachelle SULTAN, Alexandrine DELACOUX,
Fabienne GUEGUEN, Nathalie GUILLERM (absente le jour de la photo)



Au Centre de Relations Partenaires de Noisy Le Grand, l'équipe du DEEP a pour mission d'étudier les dossiers de nos clients professionnels et de leur donner une décision avant passage à l'octroi.

1. Améliorer les délais d'études et de décisions
2. Développer le chiffre d'affaire sur les professionnels
3. Améliorer la satisfaction client

- Stabilisation des délais d'étude et décisions des dossiers (délai maximum de 2 jours)
- Fort développement du chiffre d'affaire : sur juin +34% sur objectif et +35% sur An-1

Les résultats après 3 mois de déploiement :

Les travaux menés sur l'organisation et la stratégie de gestion de l'activité ont permis :

- **d'améliorer les délais de décisions** auprès des partenaires : à mis juillet plus de 25% des décisions données en moins de 4h contre moins de 20% avant le projet
- **de diminuer le nombre de demandes non traitées en fin de journée** dans ODEJ et WCC avec des anciennetés maximum de 2 jours sur ODEJ et moins d'une demi-journée sur WCC (à mi-juillet)

Les actions **d'amélioration de la qualité** ont également permis de lancer des échanges avec la direction des risques sur la politique d'acceptation pour les professionnels et des discussions sont en cours afin de faire évoluer celle-ci au bénéfice de nos partenaires tout en garantissant la bonne maîtrise de notre propre risque.

Enfin, le partage de **bonnes pratiques au sein de l'équipe** et le **soutien du sponsor** du projet sur les différentes actions déployées ont contribué à l'amélioration continue des résultats de l'équipe depuis le lancement du projet

Les mots du manager (Frederic POUPA) :

« Grâce au Lean et avec la nouvelle **stratégie** que nous avons **trouvée et validée**, nous avons pu résorber le retard et **mieux faire face aux pics d'activité**. Aujourd'hui le **pôle PRO** est en **avance sur l'objectif de CA** qui lui est fixé ! »

« Le Lean nous a permis d'avoir une **réflexion globale et collective** sur notre activité. Dans un 1er temps, macro, puis nous sommes ensuite descendus dans des points plus précis de notre activité.

Nous avons revalorisé notre orientation des traitements en pure **satisfaction client** en repositionnant le **concessionnaire au cœur de notre activité**.

« Il est également très valorisant d'avoir pu **embarquer toute l'équipe sans exception** dans l'aventure.

Au final ce sont les **collaborateurs** qui sont **acteurs** et le Lean, le moyen de les aider à se mettre en dynamique de **réflexion** et à **trouver les solutions** ! Et ils ont réussi à le faire !!! »

Les mots du Sponsor (Sylvie TRACA POIRIER) :

« Une **reprise** du Lean au CRP qui a fait évoluer la manière de traiter nos dossiers et qu'il faudra **pérenniser** pour nous **préparer** à la période la plus forte sur le marché professionnel : le dernier trimestre. Une **dynamique** que l'on poursuivra au CRP pour **accompagner** notamment la séparation Relation Vendeur et Octroi »



Au sein de la Relation Vendeur et Octroi, les collaborateurs de l'équipe de Stéphane Benedetto sont en relation avec les hôtesse de nos enseignes partenaires.

1. Réduire le temps de traitement d'un appel
2. Réduire le pourcentage d'appels mis en attente
3. Augmenter la qualité

- Améliorer le délai global de traitement d'un appel : le délai entre l'accusé réception de l'appel et la mise en attente du Client ainsi que le temps de mise en attente du Client.
- Améliorer la qualité : Donner une réponse du 1er coup

« Contexte du Projet »

Dans le cadre du rapprochement PF/Laser et de la mise en place d'une Direction « Relation Vendeur Octroi » à part entière, le CRC de La Défense se transforme pour faire en vision cible de l'octroi B2B, B2C ainsi que de la Relation Vendeur avec les partenaires. L'équipe relation vendeur 2 a été créée et formée courant janvier 2016.

Ils gèrent des activités de flux chauds et froids. En appels entrants, ils traitent en priorité l'étude ou l'assistance à la souscription d'un dossier et en renfort, la demande de numéros de carte, le financement / définancement ainsi que le suivi des dossiers. Lors des flux froids, ils financent les contrats retournés.

Parole de Christophe LAUTE – « Sponsor »

« Une très belle opportunité de pouvoir développer le Lean management sur une équipe du CRC La Défense, nouvellement sur l'activité Distribution / Marché à Flux. En effet, il n'y a pas de meilleur terrain de jeu qu'une activité nouvelle au sein d'une équipe pour apprendre et progresser collectivement et le Lean management permet à chacun d'apporter de la méthode participative et constructive »

Plus et deltas

Points positifs :

- Participation : tout le monde participe d'une manière ou d'une autre
- Résolution de problème : cela nous a aidé à mettre « le doigt là où il faut »
- Meilleure visibilité : le projet nous a permis d'avoir une vision plus globale
- Evolution des techniques de travail : mise en place d'un tableau d'animation des flux froids, d'un tableau des difficultés...
- Empathie : l'équipe ACE est arrivée à se mettre à notre place
- Agréable et patiente : l'équipe ACE est toujours souriante et prend le temps de nous mettre à l'aise et de nous expliquer

Deltas :

- Trouver la bonne adéquation entre prise d'appel et mise en retrait pour mettre en place nos actions
- Challenger plus l'animation de l'équipe



Verbatims des collaborateurs

Ecoute

Compréhension

Résolution de problèmes

Proposition de solutions

Sympathique

Paroles de Collaborateurs :

« C'est un projet qui permet de mobiliser l'équipe pour travailler ensemble à améliorer nos process. Grâce à ce projet nous pouvons tester différentes méthodes de résolutions de problèmes et pousser notre réflexion plus loin pour trouver des solutions efficaces. C'est un enrichissement pour tous. L'aide des coachs est précieuse pour nous guider dans cette réflexion mais aussi pour mesurer nos actions à l'aide de chiffre. »

« Etant nouvelle dans l'activité, le projet ACE m'a permis d'avoir une vision macro de l'activité, participer avec l'ensemble de l'équipe aux différentes problématiques de celle-ci. Par ailleurs cela nous a permis de fixer collectivement des axes d'amélioration qui nous permettent d'améliorer de façon continue notre efficacité tant au niveau individuel que collectif. »



Ces pages vous ont intéressés ?

si vous souhaitez en connaître davantage,
n'hésitez pas à rencontrer les équipes
lorsque vous êtes sur sites ou lors de votre
prochain passage !



« D'abord **VOIR**, après **SAVOIR** »

Qu'est-ce que ACE ?



C'est le nom que BNP Paribas a donné à son **programme** d'**Amélioration Continue** de l'**Efficacité** lancé en 2008 en utilisant des méthodes, telles que le **Lean**, déployées **à la manière de BNP Paribas**

Cet acronyme qui fait référence au **service gagnant d'un match de tennis** permet d'illustrer l'idée de
« **faire bien du premier coup** » au service de nos **clients**

Qu'est-ce que le Lean Management ?

Le **Lean**, appliqué **dans une équipe opérationnelle**, consiste à mettre en place **un management collaboratif** où les **résolutions de problèmes** se déroulent en équipe

Chaque collaborateur est impliqué pour remonter ses idées d'amélioration afin de répondre au mieux à la demande du **client**



les besoins clients identifiés
voix du client



des problèmes,
partagés en équipe...



...résolus en
équipe



...des gaspillages
supprimés



et des indicateurs
pilotés par l'équipe



Merci à nos sponsors pour
leurs engagements auprès
des équipes
opérationnelles :

Yves Hardy
Cécile Chanal
Francoise Laulan
Christophe Palfray
Christophe Laute
Sylvie Traca Poirier
Jean Christophe Maybon
Thomas Puybareau

Contacts :

Céline Ansquer : celine.ansquer@bnpparibas-pf.com

Nathalie Sottoriva : nathalie.sottoriva@bnpparibas-pf.com

Laurent Casartelli : laurent.casartelli@bnpparibas-pf.com



BNP PARIBAS
PERSONAL FINANCE

